



MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO – DEPARTAMENTO DE RH NA LOJA IKEA
LOURES

JOSÉ MANUEL DA ROCHA VIDAL SANTIAGO FERREIRA

SETEMBRO-2013



MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO – DEPARTAMENTO DE RH NA LOJA IKEA
LOURES

JOSÉ MANUEL DA ROCHA VIDAL SANTIAGO FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA SERRA
DRª PATRÍCIA TEIXEIRA

SETEMBRO-2013

Dedico este relatório de estágio a todas as pessoas que me ajudaram durante este processo de investigação, aprendizagem e da elaboração do mesmo, nomeadamente,

À minha orientadora de tese, Professora Doutora Helena Serra, pela sua disponibilidade e paciência na orientação que me proporcionou durante o estágio e na subsequente elaboração deste relatório,

À minha orientadora de Estágio, Dr^a Patrícia Teixeira, por me ter ajudado a conhecer a IKEA e se disponibilizado a ajudar-me a apreender as várias ferramentas de RH,

Às minhas antigas colegas Rita Dias, Mara Froz, Andrea Ritter, Mafalda Linhol e Inês Abreu pela ajuda que me deram em facilmente me integrar na sua equipa, ajuda, paciência e partilha de conhecimento tanto sobre Recursos Humanos como a sobre a IKEA

A todos os colegas, fossem eles colaboradores, estagiários, responsáveis de equipa ou de departamento, com que trabalhei na IKEA, da logística às vendas, do Serviço de Apoio ao Cliente (SAC) às Caixas, da Administração à IKEA Food. A todos o meu mais sincero e profundo agradecimento pela forma como me acolheram na IKEA Loures!

Aos meus pais e à minha irmã pela paciência e compreensão durante o estágio e a elaboração deste relatório.

Ao ISEG por me ter facultado as ferramentas necessárias para que pudesse ter chegado a esta fase da minha formação académica com conhecimentos importantes e fundamentais para a aventura que se me avizinha no “mundo exterior”

E por fim... o meu agradecimento ao senhor Ingvar Kamprad por ter criado o conceito por detrás da IKEA!

Resumo

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, este relatório de estágio visa apresentar as experiências por mim vividas durante o estágio no Departamento de Recursos Humanos na loja IKEA, as participações nas tarefas ligadas à área de Recrutamento e de Selecção e sua interligação e importância no modo de funcionamento da loja IKEA Loures.

Com esse intuito analisar-se-ão as características do sistema de Recrutamento e de Selecção e os objectivos que se propõe atingir, utilizando e recorrendo, para esse efeito, a conceitos de vários autores que se têm debruçado sobre o tema e a problemática do Recrutamento e Selecção.

Complementarmente serão descritas as funções por mim desempenhadas no decurso do estágio.

No final do relatório serão apresentadas as considerações finais onde será feita uma reflexão sobre a importância do sistema de Recrutamento e de Selecção para a loja IKEA Loures, sobre o estágio em si mesmo, análise crítica ao relatório e indicação de vias alternativas e complementares para futuros estudos sobre Recrutamento e Selecção.

Para a prossecução deste enquadramento este relatório está dividido em vários capítulos tais como: Apresentação da Empresa; Enquadramento Teórico; Enquadramento Prático; Considerações Finais.

Palavras-Chave: Recrutamento; Selecção; Cultura Organizacional; e-recruitment; testes; entrevista; valores

Abstract

Within the scope of the Human Resources Management Master's Degree, this internship's report aims to present the experiences I had during my internship in the Human Resources Department at the IKEA store, the participation and involvement I had on the tasks regarding Recruitment and Selection and its interconnection and importance on the IKEA Loures' operating mode.

With that intent, the characteristics of the Recruitment and Selection system and the goals it proposes to achieve will be analyzed. For that effect, concepts of various authors, who had studied the theme and the issues regarding Recruitment and Selection, will be used and called upon.

As a complement to this report, there will also be included a description about the tasks I undertook during my internship.

At the end of this report, final considerations will be presented regarding a reflection about the importance of the Recruitment and Selection system for the IKEA Loures' store, the internship itself, a critical analysis to the report and leads for alternative and complementary pathways for future studies about Recruitment and Selection.

For the purpose of this framework, this report is divided in several chapters as following: A Presentation of the Enterprise; Theoretical Framework; Practical Framework; Final Considerations.

Keywords: Recruitment; Selection; Organizational Culture; E-recruitment; Tests; Interview; Values

Índice

1. Introdução	8
2. Apresentação da Empresa	9
3. Enquadramento Teórico	13
3.1 Recrutamento	13
3.2 Selecção	18
3.2.1 Análise Curricular	20
3.2.2 Entrevista	20
3.2.3 Testes	22
4. Enquadramento Prático	24
4.1 Recrutamento e Selecção de Colaboradores Base	24
4.1.1 E-recruitment	24
4.1.2 Triagem Telefónica	28
4.1.3 Dinâmicas de Grupo	30
4.1.4 Entrevistas	33
4.2 Outras Funções Desempenhas no Estágio	38
5. Considerações Finais	40
6. Bibliografia	43
Anexos	46
Figura 1 – Conceito de Negócio IKEA	47
Figura 2 – Valores IKEA	48

Figura 3 – Organigrama da Loja IKEA Loures	49
Figura 4 – Pedido de Recrutamento	50
Figura 5 – Formulário de Entrevista	51

1. Introdução

O presente relatório de estágio é parte integrante do processo de obtenção do grau de mestre no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL).

Neste relatório irá ser apresentada e retratada a experiência havida no Departamento de Recursos Humanos (RH) da IKEA de Loures. A análise desta experiência será complementada através do recurso a conceitos e análises elaboradas por diferentes autores que se debruçaram sobre a análise das áreas de RH, mais concretamente a temática do Recrutamento e Selecção, visto esta ter sido a área onde tive um contacto mais prático e objectivo e onde me foi possível utilizar diversos instrumentos ligados a essa área.

Assim sendo pretendo neste relatório pôr em evidência as experiências vividas na área de Recrutamento e Selecção, analisando-as com recurso à informação teórica recolhida, para que, no final, possa concluir sobre a importância do Recrutamento e Selecção para a concretização dos objectivos definidos pela IKEA.

Este relatório está dividido nos seguintes pontos: Apresentação da empresa através da descrição do tipo de empresa em que foi realizado este estágio; Enquadramento teórico, sob a forma de apresentação das análises feitas por diversos autores sobre temas e conceitos relacionados com Recrutamento e Selecção; Enquadramento prático, caracterizando a evolução do estágio em si bem como as fases de Recrutamento e de Selecção postas em prática pela IKEA Loures e a sua análise utilizando os conceitos indicados no Enquadramento Teórico; e Considerações Finais, onde se engloba uma auto-avaliação ao estágio, críticas, e sugestões futuras.

2. Apresentação da Empresa

Das três lojas da cadeia IKEA (“Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd”) actualmente existentes em Portugal (Alfragide, Matosinhos, Loures) a IKEA Loures é a de mais recente instalação. Um dos principais motivos que levaram à decisão de edificar a IKEA em Loures foi o de proporcionar à população residente na área da Grande Lisboa duas alternativas equivalentes e equidistantes por forma a não só descongestionar o fluxo de clientes à loja de Alfragide como também criar as condições para que, aumentando a oferta numa grande zona populacional, o volume de vendas da cadeia pudesse aumentar.

O principal ramo de actividade da cadeia IKEA em Portugal (e por inerência da loja em Loures) é a decoração da casa em todas as suas vertentes. A Visão da IKEA é: “Criar um dia a dia melhor para a maioria das pessoas”. Esta visão expressa pelo fundador da empresa, Ingvar Kamprad, serve de base para o objectivo do seu conceito de negócio para a empresa: “Oferecer uma ampla gama de produtos para o lar, funcionais e com design atractivo, a preços suficientemente competitivos de tal forma que a maioria das pessoas os possa facilmente adquirir” (IKEAa, 2013).

A loja IKEA em Loures foi inaugurada em 2010, passando desde então a existirem 2 lojas área da Grande Lisboa. Actualmente, a loja IKEA Loures tem ao seu serviço 350 colaboradores. A sua organização está dividida em diversos departamentos: Vendas, Serviço de Apoio ao Cliente (SAC), Comunicação e Imagem (Com&In), Logística, Restauração (IKEA Food), Recursos Humanos, e Administração. Ainda que sejam departamentos autónomos a interacção entre eles é fundamental para o bom funcionamento da loja. Dentro de cada um desses departamentos existem secções.

Exemplos disso são o departamento de Vendas, em que existem distintas secções para cada um dos vários tipos de produtos disponibilizados (Iluminação, Utensílios de Cozinha, Sofás, etc.), o SAC que engloba a secção das Caixas, Parque Infantil (*Smaland*), Apoio ao Cliente nas devoluções e Entregas, o departamento de Logística com a secção de *Inflow* (Reposição durante o período compreendido entre o início da madrugada e até à abertura da loja) e de *Outflow* (Buscar os produtos para a irem ser encaminhados para entrega), e o departamento da *IKEA Food*, que engloba as secções de a Cozinha, loja Bistro e Restaurante. A distribuição dos departamentos pela loja é feita da seguinte forma: Na área do *open space*, encontram-se os departamentos de RH e da Administração e, igualmente, as secretárias dos chefes de secção e de departamento. Além desses, temos também o gabinete da Directora de Loja e as áreas de trabalho para o departamento de *Com&In*. No piso 1 encontra-se o Show Room onde se situam os departamentos de Vendas de Produtos para Cozinha, Salas e Quartos, o Restaurante e colaboradores da *Com&In* respectivos para o Show Room. No piso 0 encontram-se o Market Hall e o Armazém. No Market Hall estão situados : o departamento de Vendas de utensílios de Cozinha e Iluminação ; A loja Bistro; Os departamentos de SAC tais como a Smaland, Entregas e Apoio ao Cliente. O Armazém está afecto à secção de Logística.

O lema que norteia o objectivo da empresa é direccionado não somente para os clientes mas, igualmente, para todos os seus colaboradores, aos quais procura, no dia a dia, proporcionar um excelente ambiente de trabalho. Por forma a atingir tal objectivo a IKEA procura sistematicamente criar estratégias que ajudem a melhorar os níveis de motivação, de satisfação e de companheirismo entre os seus colaboradores. Essas estratégias (designadas por Benefícios Sociais) podem assumir diversas formas como,

por exemplo, a disponibilização de almoços e jantares a preços acessíveis e comparticipados em 75% pela própria empresa, a disponibilização gratuita do fardamento e calçado *standard* da empresa (sinal visível e inequívoco do espírito pretendido de igualdade entre todos tanto em deveres como em direito), organização do espaço administrativo em *open space* por forma a potenciar ao máximo a interacção e cumplicidade entre colaboradores.

A IKEA é uma empresa norteada pelos seguintes valores : Trabalho de equipa e entusiasmo; Desejo constante de renovação; consciência de custos; Delegar e assumir responsabilidades; Humildade e força de vontade; Simplicidade; Liderança pelo exemplo; Ousar ser diferente; A importância de estar sempre no caminho; Esforçar-se por não perder de vista a realidade (IKEAb, 2013).

Os valores indicados são considerados fundamentais e essenciais para o funcionamento pleno e com sucesso da organização IKEA pelo que são uma referência e um padrão importante em todas as vertentes da organização como, por exemplo, as metodologias de recrutamento, a constante formação proporcionada aos seus colaboradores, o seu desempenho, a concretização de objectivos, etc. Com este tipo, por assim dizer, “mentalidade laboral”, a IKEA pretende proporcionar aos seus colaboradores uma possibilidade de crescimento, tanto pessoal como profissional, durante o seu período de ligação à empresa para que possam assumir reiteradamente o compromisso de um dia-a-dia melhor para eles próprios e para todos os clientes.

Na filosofia empresarial IKEA, a satisfação e motivação dos colaboradores é importante, ao ponto de terem o seu próprio conceito para os recursos humanos “Dar às pessoas de bom senso a possibilidade de crescer, tanto pessoal como profissionalmente, de modo a que juntos possamos assumir o compromisso de criar um dia-a-dia melhor

para nós e para os nossos clientes”. Este conceito conjugado ao conceito por detrás do negócio permite assim concretizar na prática o lema da empresa que atrás se referenciou e que é o de criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas.

Este tipo de mentalidade organizacional advém do fundador da marca Ingvar Kamprad. Todo o funcionamento das lojas se baseia nos parâmetros e ideais que ele definiu como fundamentais para que a marca fosse uma marca de sucesso no seu nicho de mercado. Criou o Testamento de um Comerciante de Móveis, em que explicita o significado de loja IKEA , o que é exigível a cada colaborador, como deve ser a relação colaborador-empresa e a importância dos valores no funcionamento diário da IKEA.

3. Enquadramento Teórico

3.1 Recrutamento

Neste relatório incidirei especialmente na análise da área de Recrutamento e Selecção. Para tal realizei uma pesquisa bibliográfica sobre este ramo dos RH. Quando se analisa o Recrutamento e Selecção verifica-se que é grande a sua importância na GRH se se tiver em consideração a necessidade de qualquer organização em procurar, tanto interna como externamente, os melhores candidatos para as vagas que disponibiliza, resultantes da ocorrência de factores tão diversos como a saída dum colaborador ou uma mudança de estratégia empresarial, e de acordo com a especificidade das inerentes funções.

Podemos definir recrutamento como sendo o “Conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Sousa et al., 2006: 54).

A importância da área de Recrutamento e Selecção está intimamente interligada com os objectivos que pretende atingir, como, por exemplo, a captação de recursos humanos necessários e adequados à sua eficácia organizacional e a garantia de que a ocupação da vaga em aberto seja a que melhor serve os interesses tanto do candidato como da organização (Sekiou et al., 1993 citado por Sousa et al, 2006: 54-55). Para que se atinjam os objectivos atrás referidos há que efectuar um processo de recrutamento eficaz e eficiente, visto que a qualidade do recrutamento irá influenciar a qualidade das pessoas a serem atraídas (Gomes et al., 2010: 183).

Anteriormente à implementação d um processo de recrutamento há que, previamente, avaliar as necessidades. Segundo Sousa et al. (2006: 56-57)., existem várias necessidades que justificam o processo de recrutamento como, por exemplo, a substituição dum anterior colaborador, a criação dum novo cargo, a aquisição de competências e/ou o reforço das mesmas, a reorganização de trabalho, entre outras. Após a devida e correcta identificação das necessidades pode, então, iniciar-se um processo de recrutamento tendente à supressão dessas mesmas necessidades. Normalmente, o processo de recrutamento e de selecção envolve, numa primeira fase, uma análise de funções na qual se definem quais as competências, capacidades, aptidões, esforços e qualificações necessárias para exercer as funções da vaga existente (Gomes et al., 2010: 191). Este passo inicial é fulcral no sentido de definir o perfil base dos potenciais candidatos. Assim sendo, há que ter em consideração vários planos na fase da construção da análise de funções, tais como: Qual a função; Os requisitos necessários para o exercício da mesma (Capacidades, experiência anterior, dimensões comportamentais, factores preferenciais); O que a Organização pode oferecer (salário, benefícios, possibilidades de carreira, local de trabalho, horário, etc...) (Câmara, 2009: 385).

Após a fase da confirmação das necessidades de recrutamento e da constituição da análise de funções, a escolha do método de recrutamento é determinante para a atracção de candidatos à organização (Gomes et al, 2010: 192). Ao ser criado um processo de recrutamento, o(s) técnico(s) de RH podem adoptar um de dois métodos: interno ou externo. O primeiro método aplica-se a um tipo de recrutamento feito no interior de uma organização, dando a possibilidade a colaboradores em funções de se candidatarem e aspirarem a ter a possibilidade dum desenvolvimento profissional

através da ocupação dum posto diferente. No que o recrutamento interno contribui positivamente para a organização é o possibilitar a esta de potenciar o(s) seu(s) talento(s) interno(s) rapidamente (Rao, 2010). Por outro lado, o método de recrutamento externo é dirigido a candidatos externos à organização. Dependendo da situação e da urgência, entende-se que se possa adoptar ambos os métodos caso haja uma necessidade urgente em preencher uma determinada vaga. Contudo, e tendencialmente, a adopção do método de recrutamento externo deverá ser feita apenas após uma prospecção interna à organização (Sousa et al., 2006: 58).

Após a adopção de um dos métodos de recrutamento acima referidos, seleccionar-se-ão a(s) melhor(es) fonte(s) de recrutamento. Sousa et al. (2006: 60) considera que nesta fase se devem ter em consideração factores como o tempo disponível para encontrar o candidato certo, o custo possível ou desejável, o mercado disponível e a comunicação interna posta em prática na organização.

Actualmente uma das mais importantes fontes na área de recrutamento é o *e-recruitment*, um processo de recrutamento realizado com recurso à utilização da Internet, o qual permite à organização a recepção de candidaturas a vagas anunciadas no seu website e consequente triagem prévia dos currículos recebidos (Gomes et al, 2010: 200). Este novo formato de recrutamento apresenta várias vantagens tais como: Armazenamento de candidaturas, recepção temporal de uma maior quantidade de candidaturas, celeridade do processo de recrutamento, redução de custos, melhor filtragem e comparatividade entre candidatos com recurso à disponibilização *online* dum formulário por parte dos candidatos, redução da burocracia associada à divulgação das oportunidades e à respectiva resposta (Gomes et al, 2010: 206). Contudo, o *e-recruitment* tem desvantagens : Não é acessível a pessoas com iliteracia informática,

possibilidade de proliferação de candidaturas “inúteis”, a existência dum elevado número de candidaturas poder ocasionar um decréscimo na qualidade das mesmas (Gomes et al, 2010: 206).

Segundo Capelli (2001 citado por Holm, 2012), o processo de *e-recruitment* é composto de 3 fases: atracção, triagem e contacto com os candidatos. A primeira fase envolve o design apropriado das páginas web, usando redes electrónicas para a promoção e procura de potenciais candidatos através da Internet e nas bases de dados online (Holm, 2012). A segunda fase consiste na triagem dos candidatos, com a ajuda de testes online sofisticados (Holm, 2012). Por último, a terceira fase permite o contacto de forma automática com os candidatos (Holm, 2012).

A importância do *e-recruitment* é grande já que se trata de um processo de comunicação contínuo, independente do espaço e do tempo, disponibilizado através de ferramentas próprias da Internet (Lee, 2005 citado por Holm 2012) e que, por ser constantemente actualizado, permite reduzir os custos operacionais, acelerar transacções, melhorar a eficiência e fornecer um melhor serviço (Holm, 2012).

Outras fontes de recrutamento que uma organização pode também utilizar são os tradicionais processos de recrutamento e selecção: a “informal”, o anúncio e as candidaturas espontâneas (Sousa et al., 2006: 62-63). Embora possa ser vista como uma fonte de recrutamento externo, a “informal” pode ser re-utilizada como forma de recomendar um amigo, ou conhecido, no qual os colaboradores possam descrutinar as capacidades e as competências necessárias para exercer o cargo em questão (Câmara, 2010: 391).

No processo de Recrutamento e de Selecção, há que ter em consideração outras variáveis que o podem influenciar. Uma dessas variáveis é a reputação da empresa,

isto é, a avaliação pública de uma empresa comparativamente a outras empresas (Cable & Turban, 2003). Essa mesma percepção é influenciada por factores como o desempenho financeiro, dimensão da empresa, exposição nos média, capacidade de marketing e tipo de indústria (Fombrun, 1996 citado por Cable & Turban, 2003). Os potenciais candidatos utilizam apenas esta percepção como forma de avaliação já que não possuem qualquer outro tipo de informação (Rynes 1991 citado por Cable & Turban, 2003).

Entende-se que a reputação de uma empresa influencia a qualidade dos potenciais candidatos já que estes, tendencialmente, pretendem seguir carreiras em organizações com reconhecida reputação organizacional (Highhouse et al, 1999 citado por Cable & Turban, 2003). Aliado a esta ideia, Cable & Turban (2000) indicam que as organizações devem não só saber como identificar como é avaliado o seu grau de reputação entre os candidatos como, também, saber detectar ideias incorrectas que os candidatos possam ter sobre a organização em si. A reputação de uma empresa é importante num processo de recrutamento e de selecção, visto que potencia a que existam maiores grupos de candidatos (Cable & Turban, 2003).

Outro conceito importante para a análise do recrutamento e selecção é a a relação dessa área com a cultura organizacional. Entende-se Cultura Organizacional como um sistema de valores compartilhado pelos membros que, por consequência, diferencia uma organização das outras (Robbins, 2000: 375). A relação entre a cultura organizacional e o processo de recrutamento e selecção centra-se na capacidade da organização em poder seleccionar candidatos que tenham não só os conhecimentos, capacidades e aptidões para o desempenho das funções a que se candidatam, mas também aqueles cujos valores pessoais e características sejam compatíveis com a

cultura organizacional (Catanzaro et al., 2010). Segundo Judge e Cable (1997 citado por Catanzaro et al., 2010), os candidatos tendem a se sentir mais atraídos para organizações cujas culturas se identificam com os seus próprios valores, necessidades e preferências. Além disso, a percepção de uma cultura organizacional pelos candidatos é formada através da ênfase que a organização dá às recompensas, valores de “competição”, diversidade, apoio, e orientação em equipa, sendo tudo isto apresentado na sua documentação online sobre a organização (Bradley et al., 2006 citado por Catanzaro et al, 2010).

Por fim, um razoável período de tempo após ter tido lugar o processo de recrutamento e selecção, ter-se-á que analisar e avaliar esse mesmo processo de recrutamento, fazendo, para tal, tanto uma observação do desempenho dos candidatos seleccionados à função como ao próprio processo em si, constatando os resultados e identificando possíveis falhas a serem colmatadas em futuros processos (Gomes et al, 2010: 192).

3.2 Selecção

Segundo Gomes et al. (2010: 226), a selecção é um processo no qual as organizações escolhem as pessoas consideradas como as mais adequadas após o processo de recrutamento.

Para uma organização, a adopção das técnicas mais apropriadas para a selecção dos melhores candidatos é fundamental, tendo em conta a importância de tornar o processo de decisão cada vez mais eficiente e eficaz e evitar um acréscimo dos custos adjacentes a um mau processo de escolha de candidatos (Gomes et al, 2010: 226). Os

requisitos para a escolha dos melhores métodos de selecção são as seguintes: Serem práticos; serem confiáveis/objectivos; serem válidos (Sousa et al, 2006: 64). O primeiro requisito é importante para que os métodos de selecção se adequem aos constrangimentos de tempo e aos custos (Sousa et al, 2006: 64). O segundo requisito vai de encontro à noção de que os métodos devem ser aplicados de igual forma, independentemente do candidato, enquanto que o terceiro requisito influencia a capacidade de prognóstico que os métodos de selecção devem ter para a adequação do candidato à função (Sousa et al, 2006: 64). Também Rao (2010) indica que um investimento numa variedade de práticas efectivas de selecção ajuda a identificar talento valioso e único.

No entanto, é fundamental existir um critério para o método de selecção, para que haja um procedimento e uma abordagem adequados à selecção do melhor candidato, para que se possam tomar decisões credíveis e que validem o processo de selecção (Torrington et al, 2011: 180). Nessa perspectiva, há dois tipos de critério: O individual e o de competências. Enquanto o primeiro critério deriva duma análise à função que indica as descrições da função e as especificidades da pessoa, o de competências vai mais de encontro à definição de um critério que tenha em linha de conta as competências necessárias para a execução da função em causa (Torrington et al, 2011: 180-181).

A adopção dos métodos de selecção por parte de uma organização baseia-se sobretudo na sua capacidade em enveredar por um modelo que seja tanto eficiente em termos de custo, como eficaz, e em linha com o contexto e cultura organizacional (Ekuma, 2012). Além disso, a eficácia dos métodos de selecção baseia-se, ainda, numa

combinação cuidada entre os métodos, técnicos de RH bem preparados e considerações e implicações éticas e legais (Ekuma, 2012).

Existem vários métodos de selecção que podem ser aplicados durante o processo como: Análise curricular, Testes Psicológicos, Testes de Personalidade, Testes de Aptidão Física, Testes de Competências Específicas, Testes de Simulação, Entrevistas e Assessment Centre (Sousa et al, 2006: 64-70).

3.2.1 Análise Curricular

A análise curricular é um elemento importante no processo de selecção visto nos poder fornecer uma primeira ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato (Sousa et al, 2006: 64). Analisando essa informação poder-se-á compôr um conjunto de perguntas a fazer ao(s) candidato(s) numa posterior entrevista por forma a, então, poder ter uma melhor ideia das suas capacidades. A análise curricular também é importante na triagem dos candidatos, visto que nos permite eliminar os candidatos cujas competências não correspondem ao exigido no perfil da função (Gomes et al, 2010: 250).

3.2.2 Entrevista

Uma das metodologias mais utilizadas é a entrevista. Segundo Câmara et al. (2010: 396), a entrevista é uma conversa conduzida segundo, e para, um determinado objectivo. Aquilo que numa entrevista se pretende averiguar são as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo, as dimensões comportamentais relevantes para

a função, o potencial do candidato e a sua capacidade de se inserir na empresa e ser aceite no grupo (Câmara et al, 2010: 396).

A utilização deste método permite: avaliar algumas competências; testar o esquema de raciocínio que os empregados utilizam na resolução dos problemas, obter esclarecimentos complementares acerca do curriculum, informar o candidato sobre a função, a organização, perspectivas de carreira e possibilidade de desenvolvimento; preservar a imagem organizacional da empresa; e fazer alguns ajustamentos às expectativas do candidato (Sousa et al, 2006: 66).

Existem vários tipos de entrevista tais como: a individual; a sequencial; em duo; com um painel de entrevistadores; em grupo (Gomes et al, 2010: 272). Segundo Sousa et al. (2006: 66), existem três tipos de entrevista: a tradicional; a situacional; a comportamental. Por motivos relacionados com a minha experiência pessoal irei incidir sobretudo na entrevista tradicional. Esta pode ser descrita como uma entrevista semi-estruturada, na qual o entrevistador questiona o entrevistado sobre aspectos relacionados com o seu trajecto pessoal e profissional, suas características e motivações. É uma entrevista em que se visa recolher informação que ajude o entrevistador a melhor compreender o comportamento do entrevistado (Sousa et al, 2006: 66).

Contudo, um dos tipos de entrevista também importante para o processo de selecção é a entrevista inicial, isto é, uma primeira triagem onde se possa excluír os candidatos que não se sintam atraídos pelas condições de trabalho disponibilizadas pela organização (Sousa et al, 2006: 69). Além disso, essa mesma entrevista inicial, pode permitir à própria organização verificar se o candidato se adequa, ou não, ao prosseguimento da selecção. Este tipo de triagem inicial é, muitas vezes, exemplificado

através da entrevista telefónica, utilizada como uma pré-selecção anterior à realização de uma entrevista presencial (Torrington et al, 2011: 185).

Uma das técnicas de entrevista mais utilizadas é o *Targeted Selection*, na qual o entrevistador tenta aquilatar, através do conhecimento de comportamentos anteriores do candidato, quais os seus possíveis comportamentos futuros caso venha a ser seleccionado para a vaga (Câmara et al, 2010: 397). Com esse fim utiliza-se o método STAR (S de situação - o problema ou situação pela qual o candidato teve de enfrentar - T de tarefa - o relacionamento do candidato com a situação descrita - A de acção - a acção concreta que o candidato adoptou durante o problema - R de resultado - qual o resultado concreto da acção desenvolvida) (Câmara et al, 2010: 397).

Apesar de existirem outros tipos de entrevista, Ryan e Tippins (2004) verificam que, na comparação entre diversos métodos de selecção, uma entrevista estruturada tem maior validade que uma não estruturada, apesar da primeira ter um maior custo em termos de desenvolvimento.

3.2.3 Testes

Existem vários tipos de testes que os técnicos de RH na área de Recrutamento e Selecção podem utilizar ou de acordo com as especificidades da função, ou por critérios definidos pela organização na procura dos melhores candidatos.

Por exemplo, os testes de aptidão física são aplicados quando as especificidades da função requerem um conhecimento profundo da aptidão física do candidato (Sousa et al, 2006: 65). Outro tipo de testes utilizado são os testes de competências específicas, que são testes estruturados em torno da valiação das competências exigidas pela função,

como, por exemplo, o conhecimento a nível de línguas e/ou técnicos (Sousa et al, 2006: 65). Outros testes viáveis num processo de selecção são os testes psicológicos. A utilização destes testes prende-se com a análise às amostras de comportamento humano dos candidatos em situações padronizadas e comparando posteriormente os resultados obtidos com os padrões atingidos por um grupo representativo de pessoas do mesmo tipo daquelas de que se pretende avaliar (Sousa et al, 2006: 64). Por outro lado, temos os testes de personalidade cujo objectivo é mais o de analisar os traços determinados pelo carácter ou pelo temperamento do(s) candidato(s) (Sousa et al, 2006: 65).

Por último temos os testes de simulação. Neste tipo de testes, utiliza-se um tipo de cenário que envolve uma reconstituição de um tipo de acontecimento, no qual os candidatos assumem um determinado papel. São utilizadas técnicas de dinâmica de grupo de forma a verificar a expressão de comportamentos que os observadores acham pertinentes para a execução da função (Sousa et al, 2006: 65). Há que ter em conta que este último tipo de teste tem como vantagem principal a sua proximidade com o cargo, o facto de facilitar o processo de escolha do candidato, além de permitir medir capacidades que outros testes não permitem (Gomes et al, 2010: 262). Contudo as suas principais desvantagens centram-se principalmente no facto da sua aplicação poder ser dificilmente ajustável a algumas funções, de serem pouco apropriados na aferição das capacidades cognitivas e de terem custos elevados (Gomes et al, 2010: 262).

4. Apresentação Prática

Durante o meu estágio na IKEA Loures desempenhei funções em diferentes áreas de RH tais como o recrutamento e selecção, formação, administrativa e comunicação interna. Nesta apresentação abordarei mais concretamente o trabalho desenvolvido na área de Recrutamento e Selecção, visto que como mencionado anteriormente na Introdução, tive uma participação activa nessa área, podendo utilizar os diversos instrumentos de Recrutamento e Selecção.

Não obstante, farei algumas referências às funções desempenhadas nas outras áreas acima referidas no final deste capítulo.

4.1 Recrutamento e Selecção de Colaboradores Base

O processo de recrutamento e de selecção é um processo importante e vital para o funcionamento da loja IKEA Loures já que é nesta fase que, enquanto técnicos de RH, temos a preocupação de recrutar e seleccionar os melhores candidatos, tendo em conta as necessidades da organização e o perfil pretendido para a execução das funções a que se candidatam. Como tal, durante o processo, são tomadas em consideração várias variáveis consideradas importantes para a selecção dos melhores candidatos.

4.1.1 E-Recruitment

Uma das primeiras funções que desempenhei na área de Recrutamento e de Selecção foi a da selecção de candidatos através da visualização das candidaturas

enviadas via internet para o website de *e-recruitment*. Nesse mesmo website, comecei a ter noção do início do processo de recrutamento tendo a possibilidade de visualizar as candidaturas enviadas para uma vaga anunciada. Paralelamente fui também indagar sobre o perfil pretendido pela IKEA para uma função em específico através da análise ao anúncio colocado no site de *e-recruitment*. Ao observar o anúncio inteirei-me da importância de questões relevantes tais como a experiência profissional exigida, a sua trajectória escolar expectável, e o que era pretendido em termos de conhecimentos, competências e aptidões.

Durante o processo de recrutamento, era privilegiado o site de *e-recruitment* em termos duma primeira selecção de candidatos, já que, em termos da IKEA, este tipo de recrutamento é bastante útil para : ser fácil o acesso e a visualização dos Curriculum Vitae (CV) na base de dados; Gere o processo de requisição; Identifica facilmente os candidatos; Organiza os candidatos qualificados; Ser possível a utilização de formulários para obter informação importante do candidato; Seguir os candidatos durante o processo; Estabelecer um processo global, havendo acesso aos dados para posterior relatório. Estas vantagens vão de encontro às vantagens referidas por Gomes et al. (2010: 206).

Como loja de grande dimensão que é, e tal como referenciado anteriormente, a IKEA Loures atribui extrema importância à existência dum site de *e-recruitment* por forma a obter um bom número de candidatos e, posteriormente, poder analisar as candidaturas de forma mais detalhada no sentido de avaliar se serão interessantes, ou não, para o prosseguimento do processo de recrutamento.

Quando surge uma nova vaga, inicia-se um processo interno de anúncio de uma nova vaga. Caso, no decurso desse processo de recrutamento, não se encontrar um

potencial candidato, então, opta-se por publicar um anúncio da vaga pela via externa. Em situações nas quais a urgência de adquirir novos colaboradores é maior, as vagas são anunciadas tanto interna como externamente. No entanto, Neste ponto, verificamos que se temos em consideração os factores como o tempo disponível para encontrar o candidato certo, o custo possível ou desejável, o mercado disponível e a comunicação interna posta em prática na organização, como referenciado por Sousa et al. (2006: 60). Desde o momento em que a vaga é anunciada, esse anúncio mantém-se disponível para consulta normalmente durante um período de duas semanas. No entanto, se novas vagas surgirem posteriormente ao fecho do anúncio, existe a possibilidade de se reutilizar os candidatos à vaga anterior , analisar se são, ou não, potencialmente interessantes para a situação em apreço e contactá-los por forma a sondar se se mantêm interessados em se candidatar. Nesta fase do processo, pude constatar que a IKEA privilegia ambos os tipos de recrutamento, mostrando-se disponível não só à entrada de novos colaboradores oriundos do mercado externo, como, igualmente, possibilitar a colaboradores internos o acesso a novas oportunidades, como indica Rao (2010), de possibilitar a esta de potenciar o(s) seu(s) talento(s) interno(s) rapidamente. Um caso exemplificativo deste último tipo de procedimento foi a transição de um colaborador da secção de Caixas, pertencente ao departamento de SAC, para a área da Contabilidade do departamento da Administração. Este tipo de processo contribui para que a imagem da IKEA seja mais positiva, tanto externa como internamente, sendo que neste último aspecto vem reforçar a filosofia e o conceito de que os indivíduos possam igualmente candidatar-se através dos valores e características que interagem com as da organização em si mesma.

Tal como já atrás referi pude constatar que, durante o desempenho das minhas funções, o *e-recruitment* é um elemento bastante importante para o processo de

recrutamento da IKEA, no sentido em que permite um processo de comunicação contínuo, sem constrangimentos de espaço e de tempo, e que permite reduzir os custos do processo de recrutamento. Sempre que se verificava o anúncio de novas vagas eram recebidas centenas de candidaturas, cabendo-nos ter a perspicácia e a perícia para analisar os candidatos e avaliar quais os potencialmente mais habilitados para a vaga em questão. Apesar do *e-recruitment* ter vantagens como o armazenamento de CV's, de poder haver uma maior quantidade de respostas e de ser um processo célere, senti algumas dificuldades na análise dos possíveis melhores candidatos já que me deparei com um significativo número de candidaturas consideradas inúteis, à luz do critério formulado para a selecção.

É, ainda, de realçar que pude constatar que a imagem da empresa na sociedade é bastante positiva pois num considerável número de candidaturas, as cartas de apresentação teciam referências altamente elogiosas à empresa e demonstravam efectiva disponibilidade para trabalhar na empresa. A imagem projectada pela IKEA pode ser explicada pelos factores descritos por Turban e Cable (2003): o desempenho financeiro, a dimensão, a exposição nos média, a capacidade de marketing e o tipo de indústria.

Durante a fase da utilização do *e-recruitment* fui apreendendo e assimilando um certo número de critérios para a selecção dos melhores candidatos com vista à fase seguinte do processo de recrutamento e de selecção. Em conformidade analisava vários CV's para poder seleccionar aqueles que correspondiam aos critérios e às necessidades definidos. Nesta fase de triagem de currículos dei particular atenção às experiências pessoais e profissionais dos candidatos e à avaliação do seu nível de motivação sempre que eram anexadas cartas de apresentação. Deste modo foi-me possível seleccionar os

candidatos que considerava serem ajustados para à função e eliminar as candidaturas consideradas inúteis.

4.1.2 Triagem Telefónica

No prosseguimento do processo de recrutamento, e após receber a informação sobre: a dinâmica de grupo; o dia e hora da entrevista; para que funções se destinava essa dinâmica, fui incumbido de estabelecer os necessários contactos telefónicos com os candidatos. Esta fase é bastante importante em todo o processo de recrutamento já que envolve o primeiro contacto pessoal com o candidato. Deste modo passo a poder ter acesso a informações que não constam do CV bem como a informação mais detalhada e objectiva sobre as suas motivações e ideias. As dificuldades iniciais advieram do facto de tentar projectar se um candidato era, ou não, interessante através das suas respostas e do seu tom de voz. Senti também algumas dificuldades causadas pelo timing dos contactos já que várias vezes aconteceram telefonemas não atendidos por parte de alguns candidatos o que me fez ter de contactar outros candidatos não inicialmente previstos por forma a suprir as falhas.

A entrevista telefónica em si era regida segundo um guião de que faziam parte questões sobre: as razões de se candidatar à IKEA; estado actual de emprego/educação; horário pretendido; disponibilidade e secção preferida. No decorrer deste questionário, anotava as respostas e, simultaneamente, prestava a máxima atenção possível ao tom de voz do inquirido. Caso durante a chamada telefónica notasse, por parte do candidato, um tom de voz vivo, alegre e/ou cheio de motivação, e avaliando se o teor das respostas

dadas pelo candidato eram as adequadas ao perfil definido para a vaga, convocava-o para a fase seguinte do processo de recrutamento.

Pela análise posterior desta fase do processo de recrutamento concluí que este primeiro contacto telefónico funcionava como uma entrevista inicial uma vez que me permitiu eliminar do processo candidatos que, mesmo passando na fase da triagem curricular, entendi não serem adequados para a função em questão e/ou que não estavam interessados nas condições de trabalho e/ou de remuneração disponibilizadas e oferecidas. Aliás, e tal como referiu Torrigton et al (2011: 185), a triagem telefónica permitiu-me fazer uma pré-selecção dos candidatos com vista à passagem à fase seguinte do processo de recrutamento e selecção.

Um aspecto importante relativamente a esta fase do processo de recrutamento foi o de me ter proporcionado uma ideia mais precisa e concreta dos valores e das características dos candidatos, factores esses que a empresa considerava importantes para a selecção dos mais habilitados. Além disso, quando nos é possível deixar ao candidato a iniciativa de mencionar as suas motivações, podemos melhor aferir se o candidato se sente interligado com a cultura organizacional da empresa, quer através de relatos que faça, quer pelas referências a conhecidos, caso existam, que trabalhem na loja, quer se tem conhecimento dos valores da organização, entre outros factores.

O que também me foi permitido apreender foi a questão de fazer sentir o candidato confortável, de lhe apresentar um discurso assertivo e concreto, falando-lhe de forma a que me pudesse fornecer informação o mais precisa possível e a fornecer-lhe também informação relevante sobre a empresa e transmitir-lhe uma imagem positiva da IKEA.

As funções na triagem curricular, no *e-recruitment* e na triagem telefónica, foram uma prática constante durante o meu estágio nos RH da loja. Contudo, pude participar também em algumas sessões de dinâmica de grupo e de entrevista individual. Estes dois métodos eram sempre postos em prática no mesmo dia, com a dinâmica de grupo a ser seguida da entrevista individual. Como já referi anteriormente, se o candidato fosse aprovado na triagem telefónica, seria informado do dia e hora a que deveria comparecer para a realização da sessão de dinâmica de grupo e da entrevista, situações durante as quais se avaliariam em maior detalhe as características do candidato e aferir se teria as qualidades e requerimentos necessários para poder vir a ser um colaborador na loja.

4.1.3 Dinâmicas de Grupo

Durante o meu estágio, tive a oportunidade de presenciar quatro dinâmicas de grupo: uma dedicada ao departamento da IKEA Food; uma dedicada à área das Caixa; e as restantes duas à área de SAC. Nestas dinâmicas estive sempre acompanhado por uma colega dos Recursos Humanos, responsável pela dinâmica do dia, e pela responsável de secção a que a dinâmica dizia respeito.

Nestas dinâmicas, o exercício consistia em: Montar uma cozinha para um cliente específico e promover a venda dessa mesma cozinha ao cliente. Para a realização deste exercício dispúnhamos dum formulário com a descrição do exercício, das peças com as quais se procederia à montagem da cozinha, do orçamento disponível, das características do cliente e do seu objectivo com a compra da cozinha, dum catálogo IKEA recente, do preço de cada peça e duma planta da cozinha. Neste exercício, o

número máximo de participantes era de dez candidatos e cada candidato tinha direito a 3 peças (uma de cada cor) sendo que teria de utilizar pelo menos uma das peças na montagem da cozinha.

Este exercício revelou-se bastante útil para a observação dos candidatos, na forma de aquilatar quais as suas características principais e os seus valores, na análise das suas mútuas interacções e na sua criatividade na elaboração e montagem da cozinha. Para mim este exercício foi particularmente interessante no sentido em que me possibilitou a avaliação dos candidatos que havia previamente seleccionado via *e-recruitment* e, posteriormente, pela triagem telefónica, por forma a aquilatar se havia tomado, ou não, a melhor decisão em os ter promovido até esta fase do processo de recrutamento e selecção.

O exercício em si era considerado como um teste de simulação já que o objectivo deste tipo de testes é a observação de comportamentos que os avaliadores consideram pertinentes para a execução da função (Sousa et al, 2005: 65). Um exemplo disto mesmo pode ser fornecido através dos papéis que cada candidato desempenha durante o exercício. Durante um exercício deste género, no qual estão presentes vários candidatos, os mesmos têm de colaborar entre si e conseguir criar a cozinha que esteja de acordo tanto com o interesse do cliente como com o objectivo da IKEA, isto é, que corresponde às necessidades e objectivos de ambas as partes envolvidas. Ao longo do mesmo exercício, os observadores analisam os comportamentos dos candidatos, procurando ver os valores incutidos em cada um e a sua relação com o restante grupo. A participação ao longo do exercício da dinâmica é também alvo de análise, visto que a finalidade última deste exercício é a de avaliar se

cada um dos candidatos é um elemento que se possa integrar no espírito da empresa e complementá-la.

Não obstante, este tipo específico de exercício não permite avaliar das capacidades cognitivas e do know-how dos candidatos. Ademais a especificidade deste exercício, baseada na montagem e subsequente venda dum produto. Contudo, as dúvidas que ainda pudessem permanecer tenderiam a ser esclarecidas nas entrevistas individuais aos candidatos a serem efectuadas após a realização do exercício da dinâmica.

Ainda durante o decurso do exercício da dinâmica ia sendo referenciado o papel que cada candidato assumia durante o mesmo, analisada a sua interacção com os restantes e a sua criatividade nas ideias e planeamento. E são estes três pontos em que incidimos quando entre nós, observadores, debatemos quais os candidatos que nos parecem ser potencialmente mais interessantes. São estes três pontos que melhor nos permitem avaliar as características e os valores dos candidatos, como se poderão adequar no/ao funcionamento da nossa loja e como se poderão integrar na cultura organizacional da empresa.

Ainda durante o decorrer do exercício, e após a conclusão da montagem da cozinha, a colega de RH e a responsável de secção fazem o papel das clientes que solicitaram a montagem. Um dos candidatos deve oferecer-se para a apresentação do produto final, explicando as ideias tidas para a constituição da cozinha de acordo com as necessidades da(s) cliente(s), podendo haver participação de outros. Durante esse processo, serão feitas perguntas específicas ao candidato sobre as opções tomadas na elaboração da cozinha. Das respostas obtidas são retiradas ilações sobre a criatividade de cada um e sobre a coerência e fidelização relativamente à ideia que originalmente

havam proposto. Na parte final do exercício são os candidatos avaliados sobre se tiveram em consideração as necessidades de cada parte envolvida (cliente e empresa), ao longo da dinâmica. Comparando as suas respostas com o comportamento observado durante a dinâmica, criar-se-á um perfil do candidato que será posteriormente analisado durante a entrevista.

Este exercício é considerado pela IKEA bastante importante no seu processo de recrutamento já que permite aos observadores avaliar se a equipa tem espírito de grupo e que tipo de papel específico cada candidato desempenha no mesmo grupo. Apesar de não possibilitar formar uma ideia final sobre o candidato em si revela-se de bastante utilidade na percepção da personalidade de cada candidato e de que forma tal se adequaria à função à qual a dinâmica foi concebida.

A importância do mesmo exercício mede-se pelas suas vantagens a sua proximidade com o cargo, o facto de facilitar o processo de escolha do candidato, além de permitir medir capacidades que outros instrumentos de selecção não medem, sendo que, no entanto, a sua aplicação poder ser dificilmente ajustável a algumas funções, e de ser pouco apropriados na aferição das capacidades cognitivas (Gomes et al, 2010: 262). Apesar da existências destas desvantagens, a capacidade de medição de competências técnicas e pessoais dos candidatos é bastante favorável, e por isso torna-se um bom instrumento que complementa a técnica a seguir, a entrevista.

4.1.4 *Entrevistas*

Tal como anteriormente referido, após esta dinâmica de grupo seguia-se a entrevista individualizada, a cada candidato. Neste modelo de selecção era

primeiramente solicitado aos candidatos que elaborassem uma lista de que constasse a ordem dos candidatos para a entrevista. Na posse dessa lista iniciava-se a ronda de entrevistas. A duração média de cada entrevista era de 30 minutos embora este período de tempo pudesse ser alargado, ou encurtado, de acordo com o fluxo gerado na própria entrevista.

A entrevista era construída com base em vários tópicos tais como, entre outros: A opinião do colaborador sobre a dinâmica; As suas experiências profissionais passadas; A sua trajectória escolar; As suas motivações; Como se definiria em termos de pessoa. Tendo em consideração a importância de tópicos para que houvesse uma fluidez durante a entrevista, pode-se considerar que o modelo de entrevista adoptado é semi-estruturada. Uma entrevista semi-estruturada é um tipo de entrevista em que existem uma série de tópicos que podem ser abordados com o candidato, mas que, simultaneamente, lhe concede bastante liberdade de expressão. Fundamentalmente permite analisar as suas motivações e as suas características, como referenciado por Sousa et al (2006: 66). Apesar de na própria dinâmica poderem ser observados os comportamentos dos candidatos e a sua interacção mútua, é na entrevista que é possível avaliar algumas das reais competências do candidato, descortinar os esquemas de raciocínios utilizados na resolução de problemas e aferir do seu trajecto pessoal e profissional. Para além disso permite aos entrevistadores transmitir uma boa imagem da organização e proceder a alguns eventuais ajustamentos nas expectativas do(s) candidato(s) sobre a função e a organização em si.

No decurso da entrevista, quando questionamos aos candidatos sobre as suas experiências em grupo, procuramos saber qual o seu papel dentro de um grupo aquando na resolução de um problema. O método utilizado é o *Targeted Selection*, em que

queremos que o candidato nos informe da situação onde ocorreu o problema, o relacionamento do candidato com a situação, a acção que adoptou e o resultado dessa acção (Câmara et al, 2010: 397). Este tipo de perguntas ajuda a compreender o candidato à nossa frente, saber que tipo de valores ele acarreta quando está face a um problema, e se mostra como elemento de equipa.

Durante a entrevista, são, ainda, observados alguns detalhes do candidato e analisado o seu comportamento não-verbal. Da avaliação desses detalhes resulta uma mais exacta percepção de se os valores do candidato se adequam à cultura organizacional e do tipo de imagem que possui sobre a IKEA. Verificaram-se situações de candidatos que apresentaram a sua candidatura por referência de colegas, o que é, por si só, demonstrativo da reputação da empresa no exterior e de como a cultura organizacional que possui é atractiva a novos candidatos. Além disso, alguns destes candidatos, dos que mencionam a recomendação por um colega, também provêm de uma via de recrutamento informal, isto é, através de recomendação (Câmara, 2010: 391). Apesar de poderem provenir por via desta recomendação, seguem o normal processo de recrutamento e de selecção a partir da Triagem Telefónica.

Quando questionamos ao candidato dos seus motivos para o envio da sua candidatura à loja IKEA, é principalmente para verificar as suas reais motivações sobre a loja, e saber concumitivamente o que sabe sobre a loja em si. Neste caso, tentamos analisar as motivações do candidato. Neste tipo de questões, tendemos a verificar que os candidatos tendem a se sentir mais atraídos para organizações cujas culturas se identificam com os seus próprios valores, necessidades e preferências (Catanzaro, 2010). Além disso, com o tipo de informação fornecida pelo candidato sobre as suas percepções sobre a organização, poderemos verificar a ênfase dada pelo candidato em

matérias como as recompensas, valores de “competição”, diversidade, apoio, e orientação em equipa (Catanzaro, 2010).

De referir também que, contudo, à entrevista se apresentaram candidatos que denotaram alguma ingenuidade e/ou que se sentiram pouco à vontade no seu decurso. Neste tipo de situações competiu-nos a nós, os entrevistadores, transmitir ao candidato uma sensação de calma, não só para se conseguir atingir aos objectivos da mesma entrevista como, igualmente, dar a possibilidade ao candidato de se apresentar com mais à vontade.

Após a realização das entrevistas era debatido entre os dois entrevistadores (um do departamento de RH e o responsável de secção), quais os melhores candidatos. A escala de graduação levava em linha de conta os factores avaliados tanto na dinâmica como na entrevista. Casos se verificaram em que foram referenciados a outras áreas da loja candidatos que se considerou serem potencialmente mais adequados a funções nessas áreas. Após o processo de recrutamento, todas fichas que contém o CV e o formulário da triagem telefónica dos candidatos seleccionados após a dinâmica e a entrevista, ficam na posse da responsável do secção, que, posteriormente, e caso considere que algum candidato possa ser uma mais valia numa outra qualquer secção, informará os respectivos colegas desse facto.

Durante as duas semanas posteriores às entrevistas foi-me facultada a informação de quais os candidatos que foram definitivamente seleccionados para trabalhar na loja e dos que não o foram. No caso dos candidatos que eram seleccionados, os mesmos eram contactados pelo responsável da secção que os entrevistou inquirindo-os sobre a sua disponibilidade para se apresentarem nos RH por forma a procederem ao preenchimento da documentação necessária ao seu registo na

empresa. Caso a(s) resposta(s) fosse(m) afirmativa(s) era acordado um dia e hora para que comparecessem na loja com o intuito de se proceder a todas as formalidades inerentes à elaboração dum vínculo laboral em que, para além das habituais, se incluía a distribuição do fardamento e calçado *standard* de segurança da empresa bem como a marcação duma consulta médica de rotina no posto clínico da IKEA. No caso dos candidatos não seleccionados era minha incumbência o envio dum email, ou dum sms, informando-os de que não haviam sido seleccionados, mas que o seu CV se manteria nos nossos registos por forma a poderem ser reanalisados no caso de necessidade de preenchimento de futuras vagas.

O processo da celebração do vínculo laboral com os candidatos seleccionados teve, para mim, um ponto bastante positivo na medida em que me permitiu apresentar-me pessoalmente e começar a estabelecer as bases duma relação de confiança mútua. O primeiro contacto com um técnico de RH e a ajuda que este lhes pode fornecer nos seus primeiros passos na empresa é sempre um factor potenciador duma futura relação aberta, participada e construtiva.

A fase final de processo de recrutamento e de selecção engloba um período, normalmente com a duração de 16 horas (4 horas em cada um de 4 dias), de integração e adaptação preenchido com sessões de formação para os candidatos contratados em matérias tão importantes como : Consciência do custo; Relação com os clientes (*Costumer in Focus*); Ambiente e responsabilidade social da empresa; A empresa em si mesma (Formação de Boas-Vindas); Código de conduta; Informática; Segurança no trabalho; Saúde e cuidados com o bem-estar físico (Prevenção de Riscos, Posto Médico e Segurança).

A modelação deste processo de recrutamento e selecção criado pela IKEA é perceptível nos seguintes pontos. O primeiro está ligado à noção criada por Ekuma (2012), de que a adopção dos métodos de selecção por parte de uma organização baseia-se sobretudo na sua capacidade em enveredar por um modelo que seja tanto eficiente em termos de custo, como eficaz, e em linha com o contexto e cultura organizacional. A segunda está ligada à importância da própria Cultura Organizacional neste processo, no sentido em que a IKEA ao ter criado essa mesma cultura, diferenciado-a de outras organizações, ainda releva a sua importância aquando na contratação de novos colaboradores. Estes pontos são perceptíveis quando verificamos a taxa de contratação por parte da IKEA em novos colaboradores, e no foco que os técnicos de RH dão aos valores da organização na selecção dos colaboradores.

4.2 Outras Funções Desempenhadas no Estágio

Além das funções desempenhadas na área de recrutamento e selecção, também desempenhei outras funções durante o estágio tais como a inserção de formações no SAP HR, apoio na área da comunicação e tarefas na gestão activa (como o fornecimento do fardamento e calçado *standard* de segurança, criação e activação de cartões de acesso, entrega de documentação requerida por outros colaboradores).

O desempenho de todas estas funções foi importante durante o meu processo de integração na IKEA porque me permitiu interagir com vários colaboradores, entender as suas diferentes necessidades e conseguir influenciar os seus níveis de motivação e de satisfação. No que se refere às minhas funções na área da formação, a inserção das sessões no SAP HR permitia-nos verificar as sessões de formação a que os

colaboradores iriam assistir, pelo seu próprio desenvolvimento. Além disso, uma das minhas outras funções era a de anunciar a realização de novas sessões de formação para que todos os colaboradores nelas interessados se pudessem inscrever. Com esse intuito, a empresa disponibilizava o portal do Colaborador, no qual cada colaborador da loja poderia se informar sobre as sessões de formação previstas e nelas se registrar, conferir os seus recibos de pagamento, aceder a informações sobre as actividades disponibilizadas, etc. Este trabalho estava incutido no conceito de recursos humanos da loja sendo, por isso, algo importante fornecer aos colaboradores a oportunidade de continuarem a desenvolver as suas capacidades tanto a nível pessoal como profissional. Neste sentido, também era da minha competência a gestão das salas e a preparação dos formulários de formação, das fichas de presença e das fichas de avaliação.

A participação em tarefas como o fornecimento do fardamento e calçado *standard* de segurança da empresa, da documentação, da criação de cartões de acesso vai de encontro à satisfação, sempre que tal se revele fundamental, das necessidades de outros colaboradores para que estes possam desempenhar as suas funções em toda a sua plenitude. Para além disso, implementei, na secção de RH, um ficheiro que permitia controlar tanto o stock fardamento e de calçado *standard* de segurança existentes como de outros materiais necessários à execução das funções dos colaboradores.

5. Considerações Finais

Durante o período de estágio na IKEA Loures, fui desempenhando várias tarefas na área dos Recursos Humanos o que me permitiu estar em contacto com vários colaboradores da loja e não só avaliar as suas necessidades como, também, ajudar a aumentar os seus níveis de motivação e de satisfação, para além de contribuir para o atingir dos objectivos diários da loja e ter um papel activo no plano da empresa em termos de Recursos Humanos.

Em termos de participação activa na área de Recrutamento e Selecção, pude constatar que é essencial e vital um processo de recrutamento forte e objectivo para se puder seleccionar os melhores colaboradores e para ajudar ao desenvolvimento da própria loja. Ao ter realizado múltiplas tarefas nesta área apreendi a base da relação entre o candidato e a empresa bem como as necessidades de cada um destes intervenientes no processo. Ao entender o que a organização necessita passei a tentar encontrar os melhores candidatos para essa necessidade. A importância de bons métodos de recrutamento e de selecção foi essencial para me ajudar a ter um olhar saudavelmente crítico sobre os candidatos. Quanto mais ia aprendendo este processo de recrutamento e de selecção, melhores resultados obtinha e mais candidatos por mim seleccionados foram contratados. Sendo um processo gradual, tive sempre presente a preocupação de conseguir entender prioritariamente as necessidades da organização.

Por ter participado em sucessivos processos de recrutamento foi-me proporcionada a experiência de contactar múltiplos, distintos e diferentes candidatos, e, consequentemente, avaliar os seus perfis e aferir se se adequariam ao perfil procurado pela IKEA. A existência um processo contínuo de recrutamento e selecção, composto de

diferentes fases, ajuda a que, pelo facto de ter de haver mais critério, se atinja uma melhor decisão final.

Apreendi também que ao ter-se um processo vocacionado para a observação dos valores e características dos candidatos tal facto permite ter um processo de recrutamento e de selecção intimamente interligado com a cultura organizacional, e que sendo bem sucedido, permite que essa mesma cultura se perpetue. Além de que tal facto permite a manutenção duma imagem positiva da IKEA seja positiva no mercado de trabalho o que, por sua vez, potenciará a existência dum cada vez maior número de candidaturas e duma maior motivação para ser um colaborador da IKEA.

No que se refere a críticas sobre o trabalho que realizei durante o estágio só posso assinalar que, possivelmente com mais tempo de estágio e com outras funções noutras áreas de Recursos Humanos, seria mais rico o relatório e apresentaria maior diversidade e melhor análise sobre as funções desempenhadas. No entanto, e sabedor antecipado que era das funções que iria desempenhar e do seu tempo de duração, tentei aproveitar ao máximo. Uma outra crítica pode recair sobre uma maior participação e entendimento de, e sobre, o Recrutamento e Selecção, com uma maior compreensão sobre o processo em si mesmo. Acredito que com um outro olhar, mais analítico, poderia encontrar outras características do processo e formas de melhorar o mesmo, de forma a poder obter uma maior taxa de sucesso na contratação de novos colaboradores.

Por fim, as sugestões para pesquisas futuras direccionam-se mais para uma análise mais profunda do processo de recrutamento e selecção, possivelmente com o mesmo número de fases como o que tive neste estágio, mas com outros tipos de teste. Noutro tipo de empresas que possuam processos mais complexos de recrutamento e de selecção, com recurso à utilização de outro tipo de testes, poderá permitir uma futura

comparação entre os vários processos de recrutamento e de selecção, e analisar quais as virtudes e defeitos de cada processo. Isto poderá permitir observar a importância de cada processo de recrutamento e de selecção para cada organização, e em que pontos se assemelham e se diferem entre si.

6. Bibliografia

Cable, D.M., Graham, M. E. (2000), “The Determinants of Job Seekers’ Reputation Perceptions”, in *Journal of Organization Behaviour*, 21 (8), pp 929-947

Cable, D.M., Turban, D. B.. (2003), “Firm Reputation and applicant pool characteristics”, in *Journal of Organization Behaviour*, 24 (6), pp 733-751

Câmara, P.B., Guerra, P.B., Rodrigues, J.V. (2010), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 4ª edição, Lisboa: D. Quixote

Catanzaro, D., Moore, H., Marshall, T. R. (2010), “The Impact of Organization Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants”, in *Journal of Business Psychology*, pp 649-662

Ekuma, J. K. (2012), “The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods”, in *International Journal of Business and Management*, 7 (22), pp 115-122

Gomes, J.F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques C.A. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Sílabo gestão

Holm, A.B. (2012), “E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management”, in *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26 (3), pp 241-256

IKEA (2013), “O nosso conceito de recursos humanos”

IKEA (2013), “Os nossos valores”

Rao, P. (2010), “A resources-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies”, in *Journal of Indian Business Research*, 2(1), pp 32-51

Robbins, S. (2010), *Comportamento Organizacional*, 11ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall

Ryan, A. M., Tippins, N. T. (2004), “Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us”, in *Human Resources Management*, 43 (4), pp 305-318

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 8ª edição, Lisboa: Lidel

Terpstra, D. E. (1996), Recruitment and Selection – The Search for Effective Methods”, in *HR Focus*, 73 (5), pp 16-17

Torrington, D, Hall, L, Taylor, S. Atkinson, C. (2011), *Human Resource Management*, 8ª edição, Pearson: Financial Times Prentice Hall

Este trabalho foi redigido de acordo com o antigo acordo ortográfico

Anexos

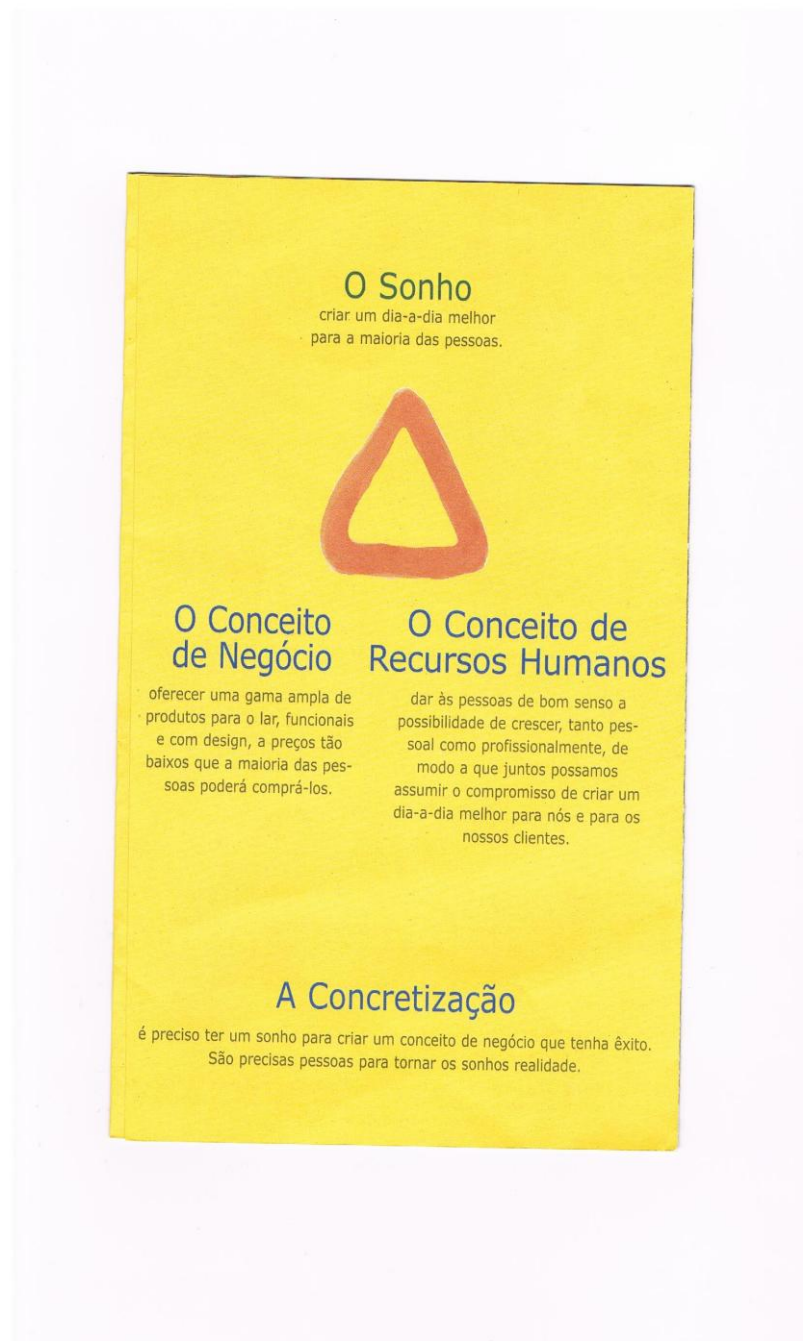
Figura 1 – Conceito de Negócio da IKEA

Figura 2 – Valores IKEA



Os Nossos Valores

Trabalho de equipa e entusiasmo

Respeitamos os esforços de cada um e sabemos que precisamos uns dos outros. Todos estamos dispostos a ajudar quando é preciso.

Desejo constante de renovação

Uma boa vontade para fazer mudanças. A procura constante de soluções melhores.

Consciência dos custos

Pode aplicar-se a todas as áreas do nosso trabalho:

- Obter bons resultados com poucos meios
- Aprender a utilizar o tempo de forma eficaz
- Produtos simples, adaptados à produção
- Viver e viajar de forma acessível
- Lojas simples e de construção económica, situadas nos arredores das grandes cidades

Delegar e assumir responsabilidades

Devemos estar sempre dispostos a aceitar e delegar responsabilidades. Só enquanto dormimos é que não cometemos erros. Este é o privilégio das pessoas activas, capazes de recomeçar e pôr as coisas em ordem.

Humildade e força de vontade

Nunca devemos interpretar a humildade como indulgência ou desleixo. Queremos ser um grupo de pessoas humildes, mas com força de vontade. Ter força de vontade significa definir as metas comuns e não ceder perante nada para as alcançar.

Simplicidade

A chave da simplicidade é ser natural, eficaz e ter bom senso. Se nos esforçamos para conseguir o que é natural, evitamos o complicado. Quando as instruções são poucas e concisas, é mais fácil aplicá-las. Quanto mais simples são as explicações, maior é a compreensão e mais envolvidos nos sentimos.

Liderança pelo exemplo

Liderar através dos bons exemplos com o teu comportamento e, desta forma, criar uma sensação de bom clima e de bem-estar no teu meio de trabalho.

Ousar ser diferente

Atrevendo-nos a ser diferentes encontramos novos caminhos. Recusando a aceitar um padrão só porque está estabelecido, vamos mais além. Uma ânsia salutar por experimentar levar-nos-á sempre mais à frente. Por isso, "porquê?" continua a ser a pergunta chave.

A importância de estar sempre no caminho

A felicidade não reside em alcançar o objectivo, mas em estar no caminho. Apenas perguntando a nós mesmos como se pode melhorar amanhã aquilo que fazemos hoje podemos progredir. A palavra "impossível" está, e estará, ausente do nosso dicionário.

Esforçar-se por não perder de vista a realidade

Aprendemos que a sensação de ter alcançado a meta é perigosa. Quando um trabalho terminou, espera-nos sempre um novo. A certeza de que há sempre alguma coisa no caminho, de que estamos sempre a começar algo novo e interessante, ajuda-nos a seguir em frente.

Figura 3 – Organigrama da Loja IKEA Loures

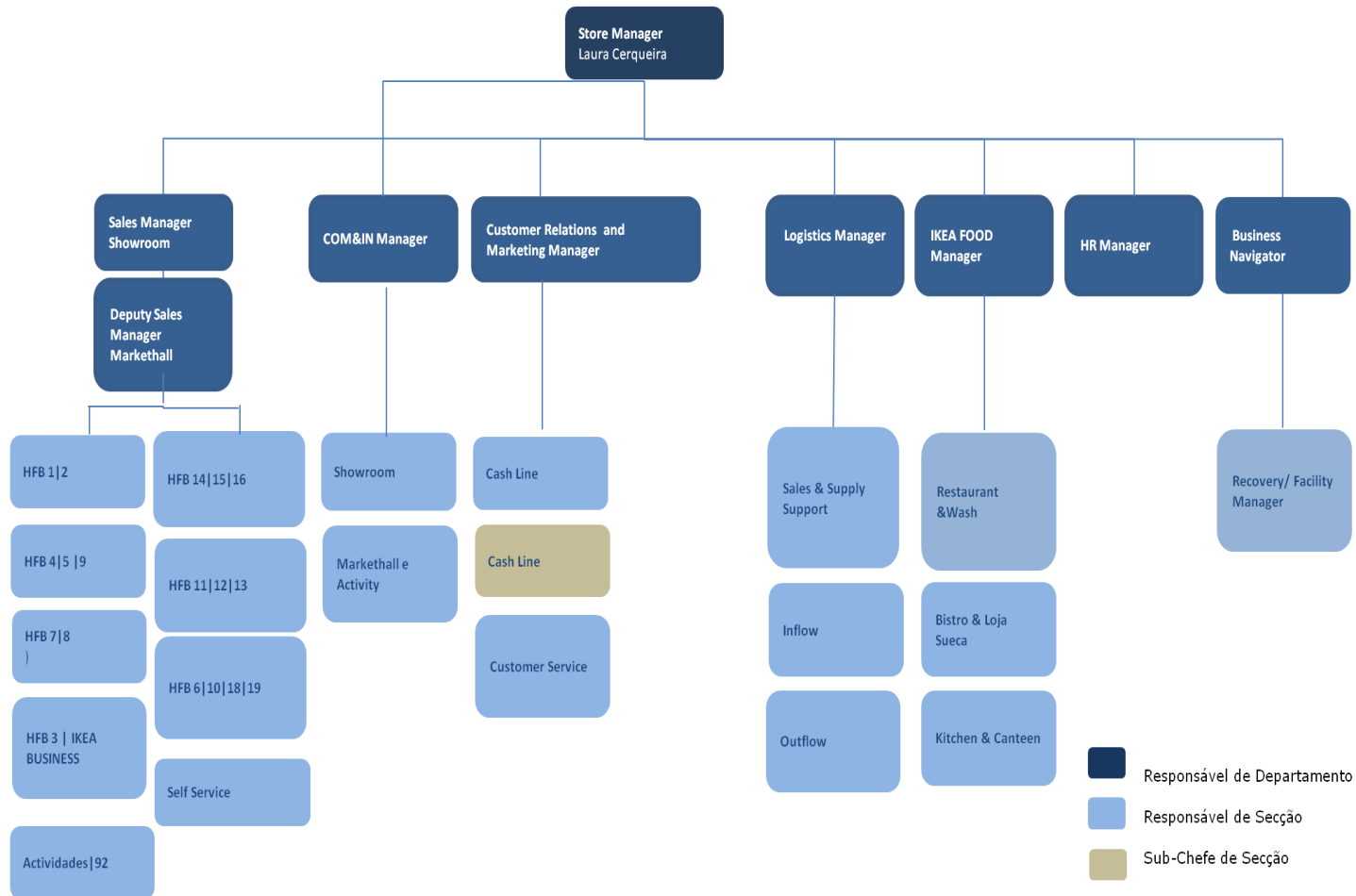


Figura 4 – Pedido de Recrutamento

PEDIDO DE RECRUTAMENTO

DATA _____	RESPONSÁVEL _____	N.º _____
DEPARTAMENTO _____	SECÇÃO _____	

FUNÇÃO _____
DATA INICIO _____ DURAÇÃO PREVISTA _____

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO _____ _____ _____

N.º DE COLABORADORES NECESSÁRIOS _____

Substituição por rescisão	<input type="checkbox"/>	De quem _____
Substituição por baixa prolongada	<input type="checkbox"/>	De quem _____
Substituição por período de férias	<input type="checkbox"/>	De quem _____
Campanhas/Trabalho Temporário	<input type="checkbox"/>	_____
Reforço de Verão/Natal	<input type="checkbox"/>	_____
Outros	<input type="checkbox"/>	_____

REQUISITOS		
IDADE _____	SEXO F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
DISPONIBILIDADE HORÁRIA Das _____ às _____		CARGA HORÁRIA _____
MEIO DE TRANSPORTE PRÓPRIO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		
FORMAÇÃO ACADÉMICA _____		
CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA _____		
CONHECIMENTOS LINGÜÍSTICOS _____		

ASSINATURAS/CIRCUITO

REQUERENTE	RESPONSÁVEL DEPARTAMENTO	ADMINISTRAÇÃO	RECURSOS HUMANOS
⇒	⇒	⇒	

Figura 5 – Formulário de Entrevista

Relatório de Entrevista

Função a que se candidata: _____		Secção: _____	Data: ____/____/____
Entrevistadores: _____		Feedback da dinâmica: OK <input type="checkbox"/> NOT OK <input type="checkbox"/>	
_____		Feedback da entrevista: OK <input type="checkbox"/> NOT OK <input type="checkbox"/>	

Nome: _____ Localidade: _____

Meio Transporte: _____ Telef.: _____ Data de Nascimento: ____/____/____

HORÁRIO DE TRABALHO PRETENDIDO					
TEMPO PARCIAL	10 <input type="checkbox"/>	12 <input type="checkbox"/>	16 <input type="checkbox"/>	20 <input type="checkbox"/>	25 <input type="checkbox"/>
TEMPO COMPLETO	40 <input type="checkbox"/> Porquê PT? _____				

DISPONIBILIDADE	MANHÃ <input type="checkbox"/>	TARDE <input type="checkbox"/>	De _____ a _____ horas
------------------------	--------------------------------	--------------------------------	------------------------

Observações Gerais:

Aspectos positivos:	Aspectos a melhorar:	Valores: Trabalho de equipa / entusiasmo Delegar e assumir responsabilidades Consciência dos custos Humildade e força de vontade
---------------------	----------------------	---